

### (3) 「地域食材の価値を高めるために」～特産品のプレミアム・ブランド戦略～

#### 東経連事業化センター マーケティング戦略支援チームディレクター

有限会社草場企画  
代表取締役社長 草場 佳朗氏



#### 1. ブランドづくりの基礎

私は食のコンサルティングということで東北地方を初め全国でいろいろお手伝いをしてきましたが、その中で実際にやっていることをお話しします。実践的な話ができればなと思っております。

まずブランドづくりの基礎をお話しさせていただきますと、例えばヴィトンとかカルティエなどのファッションブランドは皆さんよくご存じだと思いますが、食品とか食材などのブランドというのはどういうふう考えたらいいのでしょうか。

ブランドの語源は、イギリスで、牧草地で牛の持ち主が誰なのかわからなくなってしまうように自分の名前の焼き印を押したことを、“ブランドル”という方言で、“その他のものと区別する”と呼んだところからブランドという言葉が生まれています。

そもそもブランドとは何でしょう。一つの何かを特に指しているわけではない。それは受け手の我々の頭の中にできるイメージの総和なんです。例えばアップルという有名なメーカーがありますが、アップルに対するイメージ、例えばアイポッド、お店、ロゴマーク、CMやウェブページ。それらを皆さんがご覧になった時、あるいは商品を買って実際に使った時に感じるイメージの総和がブランドということになります。

イメージの総和イコール、ブランドであるということは、つまり頭の中にできたイメージなので、一人ずつ微妙に違うんです。ブランドは、送り手と受け手、つまりメーカーと消費者の接点で形づくられるものと言われています。ブランドに対するイメージは好感を持っていると非常にいいですし、あそこはだめだろうなと思うと悪くなります。非常に個人的なものだということをまずご理解いただければと思います。

次に、いわゆるブランディング（ブランド構築）です。ブランディングは何のためにやるのかは非常に根源的なところですが、これを理解しておく必要があります。

一つの典型的な例はサバです。普通のサバは1尾580円とかその程度です。ところが“大分の関サバ”になると1尾4,500円、あるいはそれ以上する。同じ1尾で値段が10倍ぐらい違う。ここにブランディング、ブランドの秘密があるのです。

一番大事なところ、ブランドの価値というのは「直接お金に換算できる。利益につながる」

ということです。これは食品に限らず車やいろいろなものがそうですが、消費者にいいブランドだなどというイメージを持たれると、作っている人たちはもうかる。非常にわかりやすいところ。だからブランディングが必要と皆さんに言うわけです。

ブランディングには必要不可欠な三つの要素があります。

ブランドというのは多くの企業活動あるいは努力が一緒になって初めて作り上げられます。その時にまず大事なのは、社長あるいは関係者の真剣な取り組み姿勢、意志です。経営者、最高経営責任者がまず真剣に取り組む姿勢を見せないと、あるいは実行しないとブランディングやブランド構築はできません。

2番目に、商品の本質的な価値を磨き続けることです。一回作ったら終わりではないのです。例えば和菓子の虎屋さんの羊羹の例では、江戸時代からある羊羹がいまだにずっと売れているようですが、これはその時々嗜好、世の中の人々の好きな味つけに微妙に変わっていったのです。実は食に関してはほとんどの商品がそうです。食べている人は「いつも変わらない味だ」と言いますが、作っている人は真剣にその時代に合うようにずっと努力している。それが本質的な価値を磨き続けているということです。

3番目は、非常に新しい視点だと思いますが、上質なプロモーション活動の継続です。どこで売するのか、どういう売り方をするのかという視点が今までは割と欠如していました。いいものについて上質なプロモーション活動を続けることで、さらにブランド価値が上がるということが非常に重要なところ。

以上の3点に共通して重要な要素は「継続力」です。京都の老舗のお店とか長年続いているお店というのは、こういうことをずっと続けているんです。だから一回やって5年で終わりということではなく、社長にとっては一生をかけるようなものというふうに考えていただいた方がいいと思います。真剣な取り組み姿勢の維持、商品を磨き続けること、商品価値を理解してくれる受け手に向けて継続的に上質なプロモーション活動を続けること、これはブランディングに関して特に重要なポイントになります。

ブランド構築の成功事例における経営者の方々には共通点が三つほどあります。それはまず、お客様に対して小まめな対応が自然にできるいわゆる“まめさ”です。細やかな、そこまでやるかぐらいのアフターフォロー。これは一見簡単のように見えますが、常にやることは非常に大変です。やっているところはやはり成功する確率が高いです。

2点目は、決して安売りしないことです。うちのはいいものだから値引きはしないという、ある意味頑固な、上質なプロモーションに徹するような覚悟です。そして長距離ランナーのようなタフな精神力とか持久力が3点目です。

まめで覚悟を持っていて持久力があるという3点揃うのはすごい人ですけども、そういうことを本当にやっているところはやっぱり成功しています。

#### 2. 「物語」の重要性

ブランドの価値を高めるような「物語」というのは非常に大事な要素になってきます。商品にまつわる非常におもしろいユニークな物語、あるいは“これだけこだわっている”というよ

うな物語。その辺がブランド価値を高める要素になってくると思います。

物語のトータルの中で、つくり手の強烈な思い、こだわりというのは大体皆さん持たれています。食に関してはもう一つ、「おいしさの客観的な裏づけ」が非常に物をいいます。どんなレシピで作られたか、誰が認めたか、どのお店で使っているかなどはこの“裏づけ”になります。この二つがあるともう最強です。

弊社がお手伝いしている2社をご紹介しますと、まず、つくり手の強烈な思いを実践されている会社があります。お酢のメーカーですが、「日本一の酢をつくろう」ということで、無農薬・有機栽培の米を棚田で栽培してその米でお酒を作り、酢酸発酵で酢をつくるという非常に手の込んだ作り方をされています。この酢は、酢になるまでに大体8カ月かかり、熟成して出荷できるまでには1年以上を要するという、すばらしい昔ながらの作り方で、非常においしくてうま味があります。

ところが某大手のお酢のメーカーは全面発酵法というやり方で、酢酸菌を置いてまぜちゃうんです。そうすると3日で酢になります。原料米の品質は違いますし、くだんのお酢メーカーさんが「米は200グラム使わないとお酢とは言えない」という社長の頑固なこだわりの下でやっている中、量も1/5の40グラムしか使わないのです。これで同じ酢だということですが、全然別ものだと感じます。ここまでこだわってつくったこのお酢は、世界的に有名なフランスのレストランが気に入って、ペリエという炭酸水で割ったりして食前酢として出しています。お客様にとってはワインを飲んでも酔いにくい、悪酔いしないということがあるらしく、また、お店にとってもワインが売れて客単価が上がるということで非常に評判になっています。

次に、おいしさの客観的な裏づけの例ですが、東京の南麻布にマスコミにもよくとりあげられる有名な日本料理のお店があります。そこの総料理長の方に「バラ干し海苔」という食材を紹介したところ、看板メニューのあわびの磯焼き——あわびの上にノリをのせた、ちょっとあぶって香ばしいノリの香りがする本当においしい料理——に使っていただいています。このお店は全国のいろんな料理人が食べに来ます。彼らにこの海苔を紹介すると、大体8割から9割の人に良さが即わかっていただけるようです。今では東京をはじめ一流シェフ100人以上、うち10人ぐらいがミシュランの三つ星、二つ星、一つ星を獲得していますが、そういう方々が絶賛して食材として使っており、いまだに広がっています。このように、一流の料理人が認めた食材というのはすごくブランド価値を高める物語、おいしさの裏づけとなります。超一流の人が裏づけてくれないとなかなか効果がないのですが、逆にそういうことがあれば絶大な効果があるということです。

### 3. プレミアム・ブランド戦略とは

ブランドの中でも本当にいいものという考え方であえて“プレミアム・ブランド戦略”としています。それでは食のプレミアム・ブランド戦略とは何でしょうか。

まずは、少量生産・限定販売です。20世紀型のいわゆるマス・マーケティングとはちょっと違った発想を持たないとできません。プレミアム・ブランド戦略を成功に導くためには時間をかけて丁寧に逸話あるいは伝説を生み出して育て、大量生産、大量販売ではなく逆の軸でいき

ます。本当にいいものというのは大量にできないというのが前提です。20世紀は無尽蔵に利益を求めたという面がありますが、21世紀は適度な幸せというのが多分キーワードになります。作れるだけ作って無理せずにとということです。少量生産、限定販売で、エリアとか販路を限定して、本当に買ってほしい料理人とかお客様に丁寧に時間をかけながら売っていくというのがプレミアム・ブランドの特徴です。

2番目は、物語を上質に伝えるということです。これは難しいですが、いいものを作っても変な売り場に出ちゃうとブランド価値は一挙になくなってしまいます。

3番目は、消費者ではなく「強烈なファン」を育てるということです。言いかえると信者です。ほっといてもお客さんが口コミでどんどん宣伝してくれるようなもの、これがまさにプレミアム・ブランドだと思います。一般的なビジネスはいわゆる顧客という言い方をしますけれども、プレミアム・ブランドはやっぱりファンあるいは信者、これを作るということが非常にキーになります。例えばボルシェに乗っている人の5%は熱狂的な信者だと言われています。お金もあるんでしょうがそういう人が支えています。

プレミアム・ブランド戦略は、食品以外にもいろんな業種・業態で中小企業が生き残るために必要な唯一の強力な武器だと思います。これはいわゆる職人技でもいいです。東京の下町の工場でもNASAのロケット技術を支える不可欠な中小企業がいっぱいあります。大量生産で価格訴求などという、大手企業が資本をかけてやることと対抗していたら勝ち目はない。中小企業はプレミアム・ブランド、本当にいいものを作るというところにしか生き残る道はないと思います。逆にいいものをつくれれば世界中にお客様がいるんです。その意味でプレミアム・ブランドの商品はグローバルな商品と言えます。

また、お勧めするのは競争がないマーケット、ブルー・オーシャン戦略です。本当にいいものを作っていけば競争相手はなく自分自身との戦いになります。一方で世界中にお客様がいるわけです。中小企業の唯一のサバイバル戦略はブルー・オーシャン戦略であり、本物を、いいものを作りましょうと私はお勧めしています。

プレミアム・ブランドというところでいろいろお話をしてきましたが、上質なプロモーションとは何かにつきまして、私の考え方や取り組みを少し紹介します。

まずお勧めするのはダイレクトマーケティングです。流通業者を通さず、作った人が直接売るということですので中間マージンがないわけです。中小企業がこれを3年、5年続けると利益体質が改善します。実は中小企業だけではなく大手も皆やっていて、例えばサントリーのセサミン、カゴメのジュース等がそうです。それはなぜか。直接お客さんを持てば流通に左右されずに商売ができるのが分かり、また自信がついたからです。

ただ、中小企業ではダイレクトマーケティングとはいってもなかなか自社で通販制度をすぐ開始するのは難しいので、私がいろいろお手伝いしているのは、まず影響力のある有名雑誌に紹介しています。それらの媒体はクオリティの高い商品を紹介しており、また、中高年の女性読者に影響力があったり平均世帯年収が高かったりします。こういう方々は、おいしそうないいものであればリピートして買います。また5個、10個といった単位でまとめ買いをする方

もいっぱいいて、まさにプレミアムなブランドの世界です。この方法は「おいしさの客観的な裏づけ」ということになるんです。有名雑誌の編集部が選んだということになると、プロモーションの時に強いお墨つきとして使える効果があります。大手カタログギフト会社や、クレジットカード会社のカタログ通販、大手航空会社の機内誌へのご紹介も、同様の効果を期待して行っています。

また、東京にはいろんなジャンルの一流の料理人、パティシエの方々がいらっしゃいますが、その方々に地域の食材を直接紹介しています。食品メーカーの社長さんと一緒に会って回って評価を受け、食材として採用されています。また、グローバル店舗展開をしている料理人の方の基幹店舗（東京）貸し切りで、一流の料理人数十名を招待して、その料理人の方が自ら地域食材を活かした料理のデモンストレーション行うという企画もやりました。そういうことがまさに上質なプロモーションではないかと思っています。

ちょっと毛色は違うんですけども、野菜スイーツによるまちおこしプロジェクトのプロデュースもやっています。これは東北のある高校の高校生に一流のプロの刺激をしようということで野菜スイーツセミナーというものを実施するものです。地元の方に聞くと「ここは何もないですよ」と言うんですが、有機栽培のソバとかいろんな野菜がいっぱいあるんです。彼らにとっては当たり前で気づいていないのです。そこで、野菜スイーツの第一人者の方を招き、高校の調理実習室を借りまして、地元食材を使ったスイーツを直伝しようという企画です。ゆくゆくは高校生が運営するカフェを作ったり、地域のおみやげを作ろうという話をしています。このように外部の一流のプロの刺激を受けることで、客観的に郷土の強みを自覚するということがあると思います。

海外に目を向けると、今、ご存じのように日本食ブームです。最近、パリのシェフがどんどん京都に来ています。料理旅館や料亭で、自分たちの料理の幅をつけるために修行しているのです。フランス人は最近うま味がわかり出して、わかった途端、それを自分たちの技とするために修行に来ます。そこが彼らのすごいところです。

和の食材の良さの認識も広がっています。京都の料理旅館とフランスの定評のあるレストランで、現地（欧州）でコラボディナーをやりました。この時に招待されたのは現地のマスコミ関係、料理評論家です。その時の料理は、日本から用意した食材と海外の現地で調達した食材を組み合わせ、和風の和とフレンチが非常に融合したようなメニューで大絶賛されまして、翌日の新聞には大々的に出ていました。

本当にいいものはこういう形で海外にも売れる。プレミアム・ブランド、イコール、グローバルだと言ったのはこういうことです。世界中に客がいると言えます。本当にいいものをつくれれば世界中に売っていけます。だから中小企業はいいものを作りましょう、プレミアム・ブランドをつくりましょうというのが私のお勧めするポイントです。

## 地域食材の価値を高めるために

### ー 特産品のプレミアム・ブランド戦略 ー

有限会社 草場企画  
代表取締役社長 草場佳朗

all rights reserved copyright ©2010 Kusaba Planning Corporation

## Part 1 ブランドづくりの基礎

### ◇ブランドって何？ ブランディングって何？

ブランドとは、一体何だろう？ ブランドとは「ひとつの何か」を指しているわけではない。  
受け手の頭の中のできるイメージの総和である。

### ◇ブランディングのメリット

ブランドの価値は、直接お金に換算できる。  
ブランディング(ブランド構築)をすることは、高い利益額の実現に直結する。

### ◇ブランディングに必要なもの

ブランド構築には必要不可欠な3つの要素がある。ブランドとは  
多くの企業活動や努力が一緒になって、はじめて創りあげられるものである。

all rights reserved copyright ©2010 Kusaba Planning Corporation

## Part 2 「物語」の重要性

### ◇ブランド価値を高める「物語」

食品のブランディングにおいては、つくり手の物づくりへのこだわりや情熱、  
おいしさの客観的な裏付けなど、商品にまつわる物語がブランド価値を高める。

### ◇ブランド価値を高める物語 - 作り手の強烈な思い

「つくり手の強烈な思い」が、ブランド価値を高める事例がある。飯尾醸造では、  
無農薬有機栽培の米を棚田で栽培し、その米でお酒を造り、酢を造っている。

### ◇ブランド価値を高める物語 - おいしさの裏付け

一流料理人が認めた食材という事実は、商品価値を大きく高めることができる。  
説得力のある「おいしさの裏付け」は、消費者の購買動機に直結する。

all rights reserved copyright ©2010 Kusaba Planning Corporation

## Part 3 プレミアム・ブランド戦略とは

### ◇「ブランド」から「プレミアム」へ

「プレミアム」には、「ブランド」を超える何かが存在する。  
そこには、作り手の徹底したこだわりがあり、希少価値が高く、高価格である。

### ◇プレミアム・ブランド戦略の3要素

プレミアム・ブランド戦略を成功に導くためには以下の3つの要素をよく理解し、  
時間をかけて丁寧に逸話や伝説を生み出し、育てる覚悟が必要だ。

### ◇中小企業の唯一のサバイバル戦略

プレミアム・ブランド戦略は、中小企業が生き残るために必要な唯一の強力な武器。  
大量生産・価格訴求といった従来の手法では、結局大企業に勝ち目は無い。

all rights reserved copyright ©2010 Kusaba Planning Corporation

